# أهمية الموارد البشرية

# في التميز المؤسسي والإدارى

دكتور

**شريف محمد يوسف**

**دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية**



# بطاقة فهرسة



الطبعة الأولى 2017

**مكتبة جزيرة الورد**

اسـم الكتاب : **أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري**

المـؤلف : **د. شريف محمد يوسف**

رقـم الإيداع :

الترقيم الدولي:

مكتبة جزيرة الورد

القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل

ش ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا ت : ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦ - ٢٧٨٧٧٥٧٤

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقَالُواْ ٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ ٱلَّذِي هَدَىٰنَا لِهَٰذَا وَمَا كُنَّا لِنَهۡتَدِيَ لَوۡلَآ أَنۡ هَدَىٰنَا ٱللَّهُ﴾[ الأعراف : 43]

صدق الله العظيم

## موافقة

إلى طالب علم أو باحث مخلص يحرص على التنمية البشرية أن يستعين بالإقتباس من هذا الكتاب المتواضع ما شاء بأى أسلوب ولأى غرض دون الحاجة إلى إذن خاص أو موافقة من المؤلف.

مع الرجاء بالإشارة إلى مؤلف الكتاب.

أسأل الله عز وجل التوفيق

د. شريف محمد يوسف

# إهداء

إلى روح والدي

(محمد محمد يوسف) رحمة الله عليه

وإلى والدتي الغالية أطال الله عمرها

الذي يعجز لساني أن يعبر عن ما فيه من كلمات وإحساس من شكر وتقدير و إخلاص،،،

وإهداء خاص إلى القارئ وكل من يرجو الله مستقبلاً أفضل.

أهدي إليكما هذا الكتاب... وأسأل الله التوفيق،،،

# مقدمة الكتاب

أحمد الله عز وجل على نعمه الكثيرة التى أنعم الله بها على. والفضل لله وحده سبحانه وتعالى فهو ولى التوفيق، فلولا توفيق الله ومشيئته لما تمكنت من إخراج هذا الكتاب بهذه الصورة. فله الحمد فى الأولى والآخرة.

يعترف المؤلف بالدور الكبير لأساتذته والباحثين الذين سبقوه بأبحاثهم ومراجعهم ومحاضراتهم وأفكارهم.

فلولا هذا الفكر العظيم بما قدموه من أفكار لما تمكن المؤلف من استيعاب ومعالجة الموضوعات التى وردت فى هذا الكتاب.

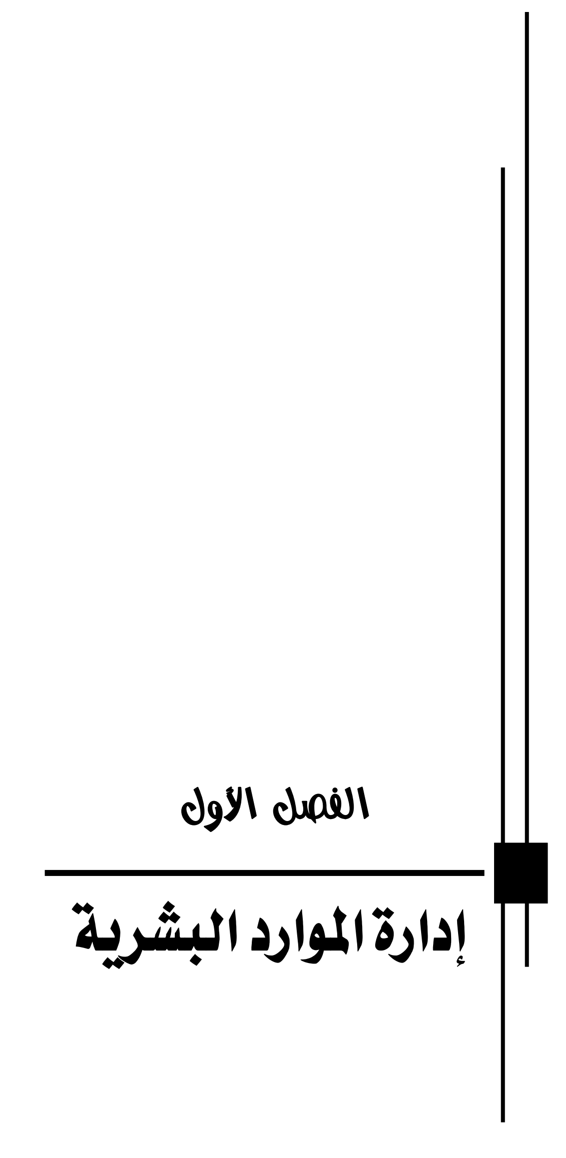
فما هى إلا رغبة من المؤلف فى الإستمرار بالبحث العلمى وتقديم ما توصل إليه من علم.

وقد أعتمد المؤلف على عدة مراجع عربية وأجنبية.

والهدف الرئيسي لهذا الكتاب هو تقديم مفاهيم وتعريف مفصل لإدارة الموارد البشرية – التميز المؤسسي والإدارى.

حيث يتم توضيح طبيعة المتغيرات البيئية المعاصرة وأثرها على الإدارة.

كما يأمل المؤلف أن يكون قد أكد على الإهتمام بالمستقبل وقدم نموذج وأساليب عملية للتفاعل من خلال فكرة بسيطة هى فكرة التطلع إلى مستقبل أفضل.



الفصل الأول

# إدارة الموارد البشرية

ظهرت أهمية الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية بصورة واضحة بعد الحرب العالمية الأولى بسبب ما أحدثته هذه الحرب من عجز في الموارد البشرية، وكذلك ظهور ونمو النقابات العمالية وظهور الكثير من المشكلات الناتجة عن كبر حجم المنظمات، وزيادة الوعي بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية، لذلك كان من الضروري تخصيص إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتتولى شئون القوى البشرية، وزيادة القدرة التنافسية بينها وبين المنظمات الأخرى.

وإدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز الإداري.

## أولاً

## تعريف إدارة الموارد البشرية

نظرا لما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، وما نتج عن ذلك من عناية فائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، « وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد[1]»، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، وهذا أمر طبيعي و صحيح ناتج عن تعدد المفكرين في هذا المجال من جهة، واختلاف مفاهيمهم من جهة أخرى.

ويرى[2] أن إدارة الموارد البشرية هي «ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع، الذي سيضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة، ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة، كما يتمثل هذا النشاط في تنمية العاملين

(1) على السلمي، 2001، ص44.

(2) منصور، 2004، ص24.

وتحسين أدائهم ورفع كفاءاتهم الفنية، والعلمية والاستمرارية فيه، وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المنظمة، ويدخل في كل هذا توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية، لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية والجماعية".

في حين يقول (Lakhdar et al., 2004)أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة عادلة، تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة، ومنع حدوث أو تضارب بينهما، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم».

ويرى (مصطفى أبو بكر، 2004) «أن الأفراد جزء من العملية الإدارية الكلية وجزء من المنظمة التي تعمل فيها، وجزء أيضاً من المجتمع الذي يحيط بها، وهي مسئولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية ممارساتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم».

وأورد (عبد الحكيم الخزامي، 2003)تعريفاً لها بأنها « جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة».

أما (النمر وآخرون) فيرى أنها هي «فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء».

ويعرّف (حسنين) إدارة الموارد البشرية المعاصرة على «أنها البرامج والسياسات والسلوكيات التي تنعكس على خلق مزايا تنافسية واستراتيجية للشركات من خلال المشاركة في تطويرها ورسم ومتابعة وتعديل الاستراتيجيات العامة للشركات وكذلك استراتيجيات أنشطة أعمال وإدارات الشركات من خلال:

- تخطيط الاحتياجات من العمالة وجذب الموظفين المناسبين المحتمل تعيينهم.
- اختيار وتأهيل وتدريب الموظفين الجدد.
- إدارة المرتبات وتقديم المزايا والحوافز وتقييم الأداء.
- الاتصالات، وتشمل المقابلات، التأديب، النصح والإرشاد.
- التدريب والتطوير والتنمية.
- مدى قدرة المديرين على القيام بالتحليل البيئي وكيفية وضع الاستراتيجيات المختلفة وكذلك الإلمام التام بالأهداف التفصيلية للشركة.

- قدرة المديرين على استخدام أساليب خلق وتنمية الدافعية وتحفيز الموظفين».

ويرى (محمد إبراهيم)أن تعريف إدارة الموارد البشـرية من منظور اسـتراتيجي بأنها «مجموعة متكاملة متداخلة ومتميزة من الوظائف التي تتم من خلال:

- قبل الحياة الوظيفية للعاملين، مثل تصـميم وتحليل وتوصـيف الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية.

- أثناء الحياة الوظيفية، من خلال تدريب ونقل وترقية وتقييم أداء وتحفيز.

- بعد انتهاء الحياة الوظيفية، (بلوغ سن نهاية الخدمة) وتشمل التواصل المستمر مع العاملين باستمرار وتقديم كافة شئون الرعاية الاجتماعية والصحية».

كما عرف (أحمد إبراهيم) أن الإدارة الا ستراتيجية للموارد البشرية بأنها «ذلك النشاط الذي يعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية متخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- ضعف التكامل بين أنشطة الموارد البشرية و ضعف التكامل والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى.

-

- عدم وجود الدقة الكافية لعملية الاستقطاب والاختيار.

- تعاني أنشطة التدريب والتنمية من نواحي قصور مثل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم التدريب، وأيضا عدم اقتناع كثير من القيادات بجدوى التدريب، وضعف الاعتمادات المالية المرصودة للتدريب».

كما أوضح (رمضان)أن هناك قيم وأنماط سلوك سائدة في المنظمات المصرية والتي تعبر عن ممارسات لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي أهم هذه الممارسات»:

- تركيز إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية على النواحي الروتينية، وعدم الاهتمام الكافي بنشاط تخطيط القوى العاملة كنشاط حيوي.

- ضعف التكامل بين أنشطة الموارد البشرية، حيث تسود الفردية في أداء كل نشاط على حدة وأيضا على مستوى المنظمة والأنشطة الرئيسية الأخرى مثل التسويق والتمويل والإنتاج.

- إنخفاض المعرفة التكنولوجية لدى العاملين بالمنظمات، مما يقلل من قدرتهم على الإلمام بالفكر الاستراتيجي.

ويرى المؤلفبعد ا ستعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية وا ستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، الا ستقطاب، الاختيار، التعيين، والتدريب، والتقويم، والحوافز المالية والمعنوية، كما تنطوي إدارة الموارد البشرية على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة.

## ثانيًا
## أهداف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشـرية بممارسـة عملها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية تؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي يجب الأخذ في الاعتبار لتلك المتغيرات البيئية حتى تسـتطيع المنظمة تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسـعى المنظمة إلى تحقيقها، ومن هذه الأنشطة اختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم، تحفيزهم، تحسين ظروف العمل، وتحقيق العدالة التنظيمية فيما بينهم، وتتفق أهداف إدارة الموارد البشـرية مع أهداف المنظمة، وعندما يتم تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تنطوي على هدفين هما:

الكفاءة، وتتمثل من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، من خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية، والعدالة، وهي تتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيّ العدل في أمور التوظيف، والتدريب والتقييم والحوافز، أدى ذلك في النهاية إلى رضـاء العاملين، ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تسـتطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال ملاحظة نسـب التظلمات والشـكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل.

وفي ضــوء هذين الهدفين الأســاســيين للمنظمات (أي هدف الكفاءة والعدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

2- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

3- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.

4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصــورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

6- إيجاد ســياســات موضــوعية تمنع ســوء اســتخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.

كما يرى (راشد وأحمد، 2001) أن هناك آراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية، ولعل منشأ هذه الاختلافات يرجع إلى ماضي الأفراد التعليمي والتدريبي وإلى التجارب التي تجمعت لديهم في مجال الصناعة، وأهم هذه الآراء، الهدف الإنساني، هدف الكفاءة الإنتاجية، والهدف التوازني ( إدارة الموارد البشرية / الأفراد والمنظمة).

ويضيف محمد أن الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في نوعين من الأهداف المرتبطة وهي تحسين إنتاجية المنظمة: إن الهدف من مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوعي للمنظمة، والوقاية التنظيمية وهذا الهدف مرتبط بالهدف الأول لكنه يحافظ على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

وبالإضافة إلى الأهداف الاستراتيجية السابقة فإن هناك مجموعة من الأهداف التنظيمية الأخرى لإدارة الموارد البشرية وهي ما يلي:

1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين في المشروع لتحقيق أهداف المشروع.

2- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

3- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جمع العاملين بالمنظمة.

4- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والمران.

5- اختيار أكفاء الأشخاص لشغل الوظائف الخالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

6- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المنظمة بشكل موحد.

7- إمداد العاملين بالمنظمة بكل البيانات التي يريدونها الخاصة بالمنظمة ومنتجاتها و سيا ساتها ولوائحها وتو صيل آرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

8- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية.

9- توجيه العاملين سياسيا لتوعيتهم بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ولدفعهم لبذل أقصي جهود ممكنة.

ثالثًا

## وظائف إدارة الموارد البشرية

يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف إدارية ووظائف تنفيذية، كما يلي:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- التخطيط، حيث تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ومواجهة المشاكل والتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية.

2- التنظيم، ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات المسئوليات والسلطات بين الأفراد.

3- التوجيه، ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد تندرج هذه الوظيفة تحت عدة مسميات، وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية

4- الرقابة، إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقا لخطة العمالة المحددة، بناء على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

5- القيادة الإدارية، ويقصد بها الإرتقاء بالمستوى الإداري.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

وتنقسم أهم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية إلى:

1- استقطاب العمالة، وهي تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة.

2- تنمية العاملين، فبعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لابد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

3- التعويض أو المكافأة، وتعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الاقتصادي.

رابعًا

## أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالمورد الرئيسي في المنظمة وهم الأفراد، ولا توجد منظمة دون إدارة موارد بشرية، حيث تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة ودراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

وتحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها. فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات وكفايتها، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها، وهم الذين يوزعون المواد المادية، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات. ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد بصورة رئيسة على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى. وفي الواقع ، فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف.

لذا من البديهي القول أنه بدون توافر الأفراد الأكفاء، يصبح من المستحيل لأية منظمة أن تحقق أهدافها.

خامسًا

## استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تختلف استراتيجيات أداء الموارد البشرية وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمنظمة، وأن المنظمات تواجه في سعيها الى تحقيق أهدافها متغيرات، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، وتؤثر تلك المتغيرات على الأوضاع والظروف السائدة التي تخل بالتوازانات والتقديرات، ومن ثم يجب على المنظمة اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تجعل المتابعة والاستثمار الإيجابي للمتغيرات عنصراً أساسياً في نجاح تطبيق الاستراتيجية، وسوف يتم توضيح بعض التعريفات الخاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

يعرف (مايكل) إدارة الموارد البشرية على أنها «مفهوم استراتيجي لإدارة أصول المنظمة من خلال مساهمة العاملين فردياً وجماعياً في الوصول إلى أهداف المنظمة».

ويذكر (Drucker،1992 ) أن الموارد البشرية هي «مصدر القوة الحقيقية للنجاح والتنافس على المستقبل، والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المنظمة.

ويعرفها (أحمد سيد مصطفي) بأنها «مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، ألا وهو العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردى وجماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام فى بيئة ديناميكية سريعة التغير».

وتضيف (راوية حسن) قولها «أنه أصبح اصطلاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية اصطلاحا شائع الاستخدام، باعتبار أن هدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو الاستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة».

ويبين (Schuler)أنها «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي يتم ممارستها بغرض إدارة العنصر البشرى بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصالح المنظمة والعاملين والمجتمع».

ويفند ( خالد عبد الرحيم، 2003) إدارة الموارد البشرية من خلال: « أنها الإدارة المسئولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها عن طريق تخطيط واقعى للموارد البشرية، وتوظيف ملائم للموارد البشرية، وتدريب دقيق، ومتابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية لتحقيق المواءمات بين البيئة والمنظمة والفرد والوظيفة»

.

ويشير (مصطفى محمود أبو بكر) إلى أهمية الموارد البشرية بقوله: «إن قدرة أى منظمة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد على كفاءة الأفراد فى أدائهم للعمل وكفاءة الأداء لا تتحقق من تلقاء نفسها، ولكن نتيجة الإدارة السليمة للأفراد».

وتوضح (عايدة خطاب) استراتيجية الموارد البشرية على أنها «عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية».

ويظهر (علي محمد عبد الوهاب) الموارد البشرية على أنها «عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات، للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر.

ويؤكد (علي السلمي)على أن الموارد البشرية تمثل رأس مال فكرى للمنظمات «أن مفهوم رأس المال الفكري يصاحب مفهوم رأس المال البشري، ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة.

ويرى المؤلف أنه يجب على المنظمات تبني الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع توقعاتها وإمكانياتها والاستفادة من تجارب الشركات الرائدة واتباع الأساليب والمناهج العلمية في تخطيط وتنفيذ تلك الاستراتيجية.

سادسًا

## أبعاد إدارة الموارد البشرية

جديراً بالذكر أن الكاتب ركز على دور إدارة الموارد البشرية وهو(الاستقطاب والتعيين –التدريب – تقييم الأداء – التعويضات– والصحة والسلامة)، وفيما يلي عرض مختصر عن أبعاد إدارة الموارد البشرية في هذا الكتاب.

### 1- الاستقطاب والتعيين:

هي عملية الحصول على العدد والخليط المنا سب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ، عملية التوظيف بالا ستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المر شحين لوظيفة معينة، وتتزايد الأعباء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الإنتاجية، إذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشري.

## 2- التدريب:

يعرف التدر يب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحا ضر، أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات و قدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفي.

## 3- تقييم الأداء :

هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال، ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيداً للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول.

## 4- التعويضات:

وتشـــمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشـــرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة، وتعتبر التعويضـــات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاســـتمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والســـعي لتحســـين أداء المنظمة ككل.

## 5- الصحة والسلامة:

تنبع أهمية الحفاظ على صحة و سلامة الموارد البشرية من أهمية الموارد البشرية نفسها باعتبارها المورد الأهم للمنظمة، حيث يؤثر مدى صحة وسلامة تلك الموارد على رغبتهم ومقدرتهم على العمل وبالتالي على مســـتوى أدائهم وإنتاجيتهم وبالنتيجة إنتاجية المنظمة ككل، بالإضافة إلى ارتباط مدى اهتمام وعناية المنظمة بصحة أفرادها بمستوى الرضاء الوظيفي لديهم بشكل مباشر، ويمكن توضيح كل من عنصري الصحة والسلامة المهنية فيما يلي:

أ- الصحة:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد، أو طبيعة العمل (الوظيفية)، وهذه الأمراض لا تحدث فوراً إنما مع مرور الزمن، حيث تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس آنياً إنما تحدث بشكل تراكمي أي بمعنى آخريعني مفهوم الصحة (خلو الفرد من الأمراض الجسدية والنفسية).

ب- السلامة المهنية:

يقصد بها حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، و هذا الأذى تظهر نتيجته فوراً، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح، والحروق، والاختناق، إلخ، أي بمعنى آخر السلامة تعني (سلامة الفرد من الحوادث وتجنبه الإصابة بها).

وفيما يلي بعض خصائص الصحة والسلامة المهنية:

1- إن مسئولية الأمن والسلامة المهنية هي مسئولية جميع العاملين، بغض النظر عن مستواهم الإداري أو نوع الوظائف التي يمارسونها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسئولة بالدرجة الأولى عن وضع وتنفيذ ومتابعة برامج الصحة والسلامة المهنية في المنظمة.

2- إن تنفيذ المسئولية يقتضي وجود أنشطة إدارية منسقة ومتعاونة بأسلوب يضمن حماية جميع العاملين.

3- إن الأساليب والإجراءات الفعلية لتطبيق برامج وسياسات الحماية والرعاية يجب أن يكون هدفها وقاية الإنسان ضد ما يؤثر على قدراته العقلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته أو تأهيله عن طريق الأساليب العلاجية المتنوعة.

## سابعًا

## الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية الحديثة

يمكن تصور الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية – حتى تكون قادرة على مواجهة التحديات العالمية الجديدة – من خلال استعراض النقاط التالية:

1- الميزة التنافسية للموارد البشرية، حين تكون قادرة على إحداث تميز العاملين بكفاءة عالية، تعليم راق، تدريب ملائم، الولاء، الالتزام، والرقابة الذاتية التي تقلل من الحاجة للإشراف.

2- تمكين الموارد البشرية، ويقصد به المشاركة الفعالة من جانب الأفراد، وتحويل السلطة والمسئولية والرقابة، مما يعني المشاركة الفعلية.

3- الوصف الوظيفي، حيث يتقادم الوصف الوظيفي بمجرد وضعه، وذلك لما تتطلبه الأعمال من تغيرات في الإجراءات التي تتبع بخطوات معينة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

4- إعادة الهيكلة، وهي مجموعة من السياسات والإستراتيجيات التي يتم وضعها وذلك لتحسين وتطوير كفاءة الأداء.

5- التفكير الإبداعي والابتكاري، فلا بد من الاهتمام بالابتكار نتيجة للتغيرات الحديثة، وخاصة المنافسة المحلية والعالمية.

6- بناء فرق العمل، حيث كانت إدارة العنصر البشري تعرف قديماً بإدارة المستخدمين، ثم سميت بإدارة الأفراد، والآن إدارة الموارد البشرية، الموارد العقلية أو الذكية، حيث يعرف العاملون اليوم برأس المال الذكي أو المعرفي.

7- الإدارة الجديدة بالأهداف، وهي ظهرت كمفهوم حديث وممارسة جديدة للإدارة في منتصف القرن العشرين، حيث أن منهجها ينسجم مع كثير من النظريات والممارسات الحديثة كفرق عمل، الجودة الشاملة، الابتكار، وتمكين العاملين.

8- تطوير نظم قيادة الأفراد، حيث أن الموظفين المبتكرين يحتاجون إلى قيادة مبتكرة وعاملين ذوى الدوافع المرتفعة تحتاج إلى قيادة طموحة.

## خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل مفهوم وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما تم عرض أهمية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما تم تناول العلاقة بين إدارة الموارد البشـــرية تمهيدا لتحقيق التميز الإداري في المنظمات تمهيداً لدراســـة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري.

كما يرى المؤلف أن دور الموارد البشـــرية في تحقيق التميز الإداري للمنظمات يعد عنصراً جوهرياً للتحسين المستمر للتميز الإداري، والذي يتطلب تغييراً فكرياً و سلوكياً وفنياً في المنظمة، وإن إحداث هذا التغيير لا يمكن أن يقوم به إلا المورد البشـــري ذو القدرات الابتكارية والإبداعية الذي يخلق الميزة التنافســـية للمنظمة من خلال التميز المؤسسي،والتميز الإداري، والذى يتم عرضه فى الفصل الثانى، والثالث.

## الفصل الثاني

# التميز المؤسسي

## أولاً
## المقدمة

المؤسسات المتميزة هى التى تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الإستراتيجية إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتى تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها، ومن الضرورى أن نؤكد فى البداية أن الأداء التنظيمى المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو حتمية فرضتها على المنظمة العديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إدارى يمكن أن يحدث فى منظمة صغيرة أو كبيرة، منظمة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، منظمة حكومية أو غير حكومية. ففى ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط وإنما التميز فى الأداء كضرورة من أجل البقاء والإستمرار ويمثل الأداء قدرة المنظمات على بلوغ الأهداف بالإستخدام الأمثل للموارد، ويعبر عن مدى قيام الموارد البشرية بمهامها وفق معايير محددة من خلال القيام بعملية تقييم الأداء حتى يتم الوصول إلى الأداء الأفضل أو المتميز[1].

(1) غازى،2014،ص8.

تسعى المنظمة حسب إستراتيجية التميز إلى التفرد بخصائص معينة فى المنتج تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للعميل ويمكن تحقيق تميز المنتج من خلال رفع مستوى كفاءة إستخدام الموارد أو جودة التصميم والإنتاج وأساليب التسويق أو إبتكار طرق جديدة للإنتاج أو زيادة سرعة الإستجابة لإحتياجات العميل وتوسيع خدمات ما بعد البيع[1].

فالتميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة فى المنظمات المعاصرة من ناحية ويرمز للسمة الرئيسية التى يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى. ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء كما وجد له صدى فى تقارير الجودة والجودة الشاملة،

إلى جانب تشجيع المبادرات التطويرية والعمل على تصميم آليات مؤسسية ومحفرة للتميز والإبداع، وذلك تشجيعا لأفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية على كافة المستويات بالمؤسسة.

(1) جودة، 2008، ص118.

ثانيًا

## تعريف التميز

قبل البدء من الإشارة إلى مصطلح التميز من حيث المعنى اللغوى فى اللغتين العربية والإنجليزية.

فى اللغة العربية: وردت كلمة التميز فى المعجم الوسيط كأسم مصدر من الفعل (تميز) الذى يعنى إمتاز.

ويقال: تميز القوم أى انفردوا، وقيا سا على ذلك فإن المؤ سسة المتميزة هى المؤ سسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين.

فى اللغة الإنجليزية: وردت كلمة Excellence فى القاموس المو سوعى بمعنى تفوق أو امتياز، وإتقان، وإبداع: شىء يبدع به الشخص ويتميز به عن الأخرى. هناك أكثر من مصطلح للتميز فى الفكر الإدارى، حيث يوجد:

1. Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسى.
2. Excellence Organization ويمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة.

3. Total Organizational Excellence ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمى الشامل.

جدير بالذكر أن التميز لا يعنى فقط مجرد النجاح ولكن يشـمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو(1). يجب أن تبرز المنظمة تميزا وسـيادة فى أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة فى عالم الأعمال. فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة بما أن التميز فى مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعارا يرفع فى حملة إعلانية أو يافطات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والانجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين. أى أن التميز لا يأتى صـدفة ولا يحقق بالتمنى، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين فى المنظمة المعاصرة على كافة المستويات(2).

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة يمكن أن يحدث فى منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصـنع سـلعة، فهو نمط فكرى وفلسـفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسـة للمنظمة لتحقيق الموازنة فى إشـباع احتياجات الأطراف كافة،

---

(1) السالم، 2005، ص 38.

(2) السلمى،2001،ص77.

سـواء من أصـحاب المصـلحة او المجتمع ككل، فى إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر[1] والتميز كذلك مفهوم كلى و شامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة فى مجال معين بينما ينهار الأداء فى المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز فى مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هى السعى إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحد هما دون الآخر[2].

ويعرف (زايد،2003) التميز بأنه: تفوق المنظمة بإستمرار على أفضل الممارسات العالمية فى أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات اداء منافسيهاومعرفة نقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها.

(1) السيد، 2007 ص 114.

(2) السلمى، 2001،ص12.

ويُستخلص مما سبق أن التميز يسبقه تخطيط إستراتيجى فعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء وسعى المنظمة الى إستغلال الفرص الحاسمة.

ويرى الكاتب بأن التميز هو: أن يفوق أداء المنظمة الأداء المتوقع سواء من المنظمة نفسها، أو ان يتفوق على مثيلاتها فى السوق، أو أن يفوق توقعات العملاء من تلك المنظمة.

وهناك ثلاثة محاور رئيسية فى تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالى:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة.
2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها.
3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

ثالثًا

## المحاور الرئيسية في تفسير التميز

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

يعد الهدف الأسـمى من تطبيق معايير التميز فى المؤسـسـات الحديثة هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة فى الأداء المؤ سسى ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز فى الأداء وصـولا إلى المسـتوى العالمى، وبما ينعكس على إثراء روح المنافسـة فى كافة مجالات وأنشطة العمل بالمنظمة(□).

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشـير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، فى ضـوء تفاعلها مع عنا صر بيئتها الداخلية والخارجية، التى تقودها إلى التفرد والتفوق الايجابى على غيرها من المنظمات فى الوصول إلى أهدافها(□).

(1) غازى، 2014، ص8.

(2) الرشايدة، 2007،ص11.

وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة فى مجال العمل وظهوره بالصورة التى تميز المؤسسة وتبرزها وتعلى شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى[1] فالتميز يمثل الخبرة المقدرة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة، والتى تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة[2].

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التى تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التى تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يُحتذى به[3].

فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين لما يحقق النجاح والتميز للمنظمة[4].

أن التميز هو الوضوح فى التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم وإحتياجاتهم وإهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الإحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع

(1) العوايشة،2006،ص 30.
(2) الصيرفى،2009،ص6.
(3) عبد الفتاح، 2004،ص 116.
(4) توفيق، وآخرون، 2008 ص 6.

ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتحظى المتطلبات الروتينية التى تعمل فيها المنظمة، والسـعى من أجل الفهم والاسـتجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما فى وسعها لتحقيق الإستدامة فى الأداء التنافسى الايجابى الذى يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسـعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة(□).

ويُسـتخلص من تلك المحاور الثلاثة أن التميز مفهوم يشـمل تلك المحاور مجتمعة فهو يؤدى إلى مفهوم شـامل للتميز، فهى أن تمتاز وتتفوق وتنفرد المنظمة فى الأداء عن مثيلاتها من المنظمات

فهى أن تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل الممارسات فى أداء مهامها وعملياتها بوضعها سياسات وإستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

(1) التيجانى،2007، ص12.

رابعًا

## دوافع الأداء المتميز

تتبنى المنظمات فى العصر الحديث فكرا إداريا من أجل التميز ولذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، ويمكن بصفة عامة تحديد أهم القوى الداعمة كما يلى:

1. التغير السريع:

التغير هو الثابت الوحيد الذى تتعامل معه منظمات فى عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير. فالإنسان نفسه يتغير فى كل مرة، والسبب الرئيسى لحدوث هذا التغيير هو تغير ظروف البيئة الخارجية[1]، وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التى تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها وهى نقطة البداية ونقطة النهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هى المصدر الأساسى للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، ورؤوس الأموال والعمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هى المستهلك الأساسى لمنتجات وخدمات المنظمة[2].

(1) زايد،2007،ص 16.

(2) بلهادى،2007، ص16.

2. المنافسة بلا حدود:

غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة وتتضح هذه الصورة فى ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة فى الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة، منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالفات استراتيجية مفتوحة من منظمات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذى يفرض على المدراء الاستراتيجيين فى المنظمة ضرورة إتخاذ وتنفيذ استراتيجية كقوة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة(1).

3. تنامى الشعور بالجودة:

تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة على أن التميز يحقق للمنظمة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها وإستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك الشركات التى وضعت التميز فى مؤخرة قائمة أولويتها.

(1) ياسين،2008،ص19.

إن المنظمات التى تطبق الإدارة الاستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التى لاتطبق نفس الفكر الإدارى.

4. طفرة تكنولوجيا المعلومات:

القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعيا إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التى تمارسها فى استخدام النظم التكنولوجية[1].

ويجب على الإدارة فى المؤسسات المتميزة أن تكون قادرة على:

أ- الالتزام بتطبيق إستراتيجيات متعلقة بإدارة الموارد التكنولوجية.

ب- المشاركة فى اختيار وتقييم الموارد التكنولوجية البديلة والحديثة بما يتماشى مع غايات ومبادرات المؤسسة.

ت- الاستغلال الأمثل للموارد التكنولوجيا المتوفرة.

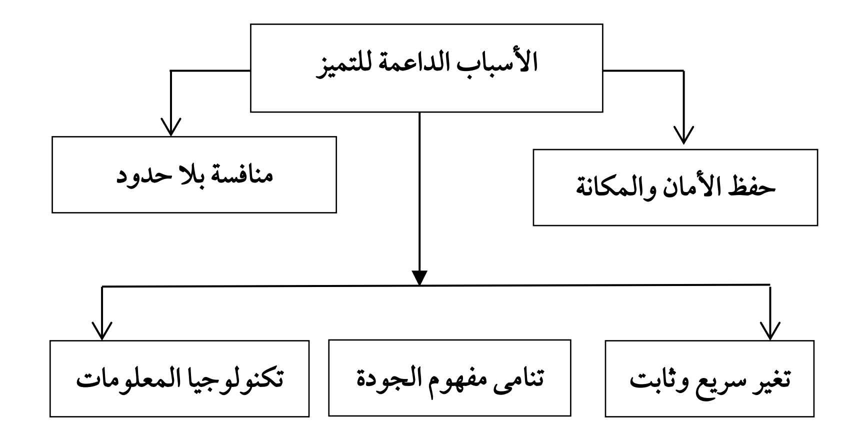
(1) غازى، 2014، ص11.

ث- استخدام التكنولوجيا المساندة ودعم جهود التطوير والتحسين المستمر.

والشكل التالى يوضح الأسباب الداعمة للتميز:

الشكل (2)

الأسباب الداعمة للتميز




المصدر: (زايد،2007،ص16)

بالرغم من الأ سباب التى سبق الإ شارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز، و هذا نتيجة لتكاليف التميز التى تعتبر عالية جدا، أو أنها نوع من الترف الإدارى الذى لا يمكن أن تحققه كل المنظمات، ولكن مهما كانت هذه التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى ويمكن تقسيم تكاليف التميز إلى[1]:

(1) زايد،2007،ص16.

- تكاليف مباشرة: وهى التكاليف التى تظهر فى سجلات المؤسسة، وتنقسم بدورها إلى:

أ- تكاليف الوقاية: تتضمن تكاليف التخطيط والرقابة التحقق والمراجعة.

ب- تكاليف التقييم: تتضمن تكاليف الفحص والتقييم وكتابة تقارير الأداء.

ت- تكاليف الشكل: تتضمن تكاليف التالف وإعادة التصنيع وتكاليف علاج شكاوى العملاء.

- تكاليف غير مباشرة: وهى التكاليف التى ترتبط بالموقف التنافسى للمؤسسة وتنقسم هذه التكاليف إلى:

أ- تكاليف فقد العملاء نتيجة عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.

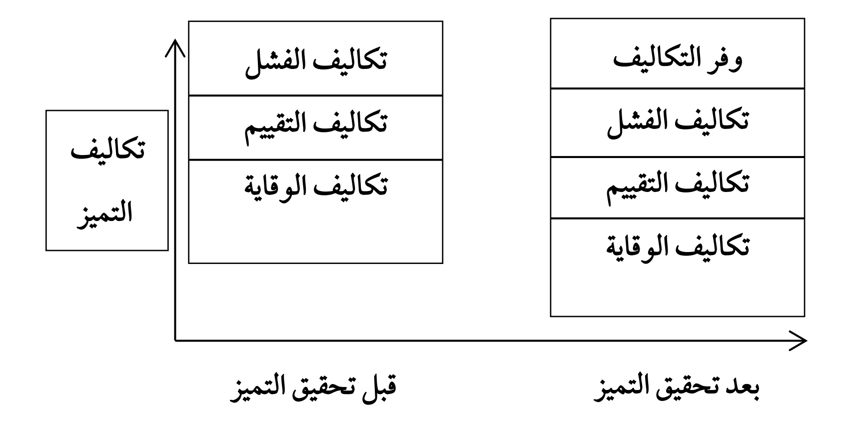
ب- تكاليف تقلص الحصة السوقية للمنظمة.

ت- تكاليف عدم القدرة على تعظيم الإستفادة من قدرات ومهارات العاملين واستغلال الطاقات الابداعية لهم.

ويمكن توضيح تكاليف تحقيق التميز من خلال الشكل التالى:

الشكل (3)

تكاليف تحقيق التميز




من الشكل السابق يتضح لنا أن تحقيق مستوى عال من التميز يؤدى بشكل مبا شر إلى خفض تكاليف تميز بصفة عامة وتكاليف الفشل بصفة خاصة أو ما يسمح بتحقيق الوفر فى التكاليف.

خامسًا

# أنواع التميز المؤسسي

1. التميز القيادى:

القيادة العليا لها تأثير مباشــر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشــجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذى يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشــتها والوصــول إلى اقتراحات وإبتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التى يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز فى المنظمة، فنظام اللامركزية فى العمل داخل المنظمة يســهل إنســياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشــرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذى يستطيع رؤية كثير من المشكلات فى الموقف الواحد، فهو يعى الأخطاء ونواحى النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات فى المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والإبداع فيها، فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز(1).

2. التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفى ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على ان شيئا ما يتم خطأ فى أسلوب تقديم الخدمة التى أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأغراض تقضى إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحى القصور ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلى لحل المشاكل يجعل يالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر(2).

---

(1)Borghini،2013،p.226

(2) النعيمى، وآخرون،2008،ص 43.

وحدد[1] أن هناك مجموعة من القواعد التى تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل.
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع والتأكد من أن العميل راض بما قام بشرائه.
- التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز إمكانات المنظمة فى تدنيه نقاط الضعف وذلك فى سبيل تقديم الخدمة للعملاء.
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين فى تقديم الخدمات المستقبلية.
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

(1)Hughes,2003,p.22.

- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين فى الخدمة المقدمة للعملاء.

3. التميز البشرى:

دور الموارد البشرية فى القرن الحاى والعشرين:

المنظمة فى أبسـط معانيها هى تجمعات بشـرية هادفة، والإدارة هى عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية(1).

ويقصـد بلفظ «موارد بشـرية» كل العمالة الدائمة والمؤقته التى تعمل فى المنظمة وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشـير إلى القيادات التنظيمية ورؤسـاء الوحدات التنظيمية فى كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البيئة الأساسية لأى منظمة هى العنصر البشرى وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيسـى للباحثين والممارسـين فى مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستفادة من الموارد البشرية فى تحقيق رفاهية الإنسان.

فالإنسـان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأسـاسـى للمنظمة وهو غايتها فى النهاية. ولذلك فإنه من المنطقى أن يكون العنصـر البشـرى هو أحد المحاور الأسـاسـية لتميز الأداء التنظيمى.

(1)Daft,2000,p.22.

وترجع أهمية العنصر البشرى إلى عدة أسباب منها: أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والإبتكار وهو وسيط التعلم فى المنظمة.

فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة فى مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم فى عملية إتخاذ القرارات.

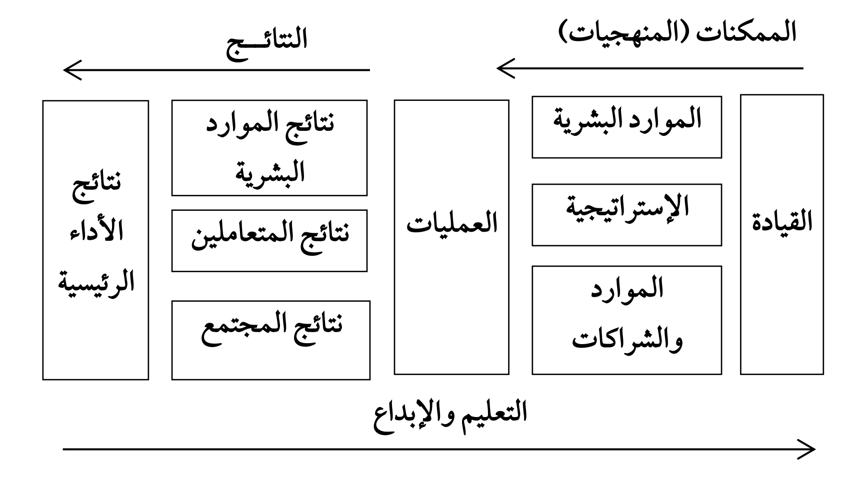
فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للو سائل المساعدة على إتخاذ القرار يعنى بالضرورة الا ستغناء عن الفكر البشرى فى اتمام عملية إتخاذ القرارات، ومن الشكل التالى الذى يوضح موقع القيادة والموارد البشرية والخدمات فى نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

(EFQM) European Foundation for Quality Management

والذى أصبح إطارا علميا وعمليا يتم العمل به فى غالبية دول العالم وبما يهدف إلى تقيم وتقويم الأداء المؤسسى والإسترشاد به لتحقيق التطوير والتحسين فى المؤسسات المعاصرة والتى تسعى لتحقيق التميز.

الشكل رقم (4)

الإطار العام للنموذج الأوربى للتميز




المصدر: غازى،2014، ص8.

التحديات التي تواجه المنظمات،وإدارة التميز لمواجهتها: تواجه الإدارة المعاصرة لمنظمات الأعمال بمجموعة من التحديات التي فرضت ضرورة تبني استراتيجيات ملائمة لمواجهتها ومن أهم هذه التحديات:

1. العولمة The globalization of Business
2. الجودة والإنتاجية (رفع مستوي الإنتاجية وتحسين الجودة) Quality and productivity

3. أخلاقيات العمل والمسئولية الإجتماعية

Ethics and social Responsibilities

4. التنوع في قوة العمل Work Force Diversity

5. التغير Change

6. زيادة صلاحيات العاملين Empowerment

سادسًا

## مداخل إدارة التميز

تسعي معظم المنظمات إلي إدارة ما يسمي بالتميز كأحد الأساليب التي تساعد علي مواجهة المنافسة. ويتطلب هذا أمرين أساسيين هما:-

أ) الوضع التنافسي للمنظمةCompetitive Position: لقد تناول الفكر الإداري الوضع التنافسي للمنظمة، وهذا الوضع تشكله خمس قوي تنافسية وهي كما يلي:-

- تهديد المنافسين الجدد.
- الصراع بين المنافسين الحاليين.
- تهديد المنتج البديل.
- قوي المشترين التفاوضية.
- قوي الموردين التفاوضية.

ويري البعض أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة هي خليط للأهداف المستهدفة من قبل المنظمة وو سائلها لتحقيق هذه الأهداف .وتشمل صياغة الإ ستراتيجية التنافسية للمنظمة الأخذ بالإعتبار أربع عوامل رئيسية وهي:-

1) نقاط القوة والضعف للمنظمة.

2) الفرص والتهديدات.

3) القيم الشخصية لمدراء المنظمة.

4) التوقعات الإجتماعية.

ب) مداخل إدارة التميز: تتعدد مداخل إدارة التميز في منظمات الأعمال بين دراسات أكاديمية وبحوث علمية،ودراسات ميدانية ، ومن أهم هذه المداخل كما يلي:-

أولا: ما حدده (دراكر) كمدخل لإدارة التميز وينحصر في :-

1- الأفراد العاملين.

2- البيئة المادية للمنظمة.

3- العمليات.

4- المنتجات.

ثانيا : الدراســـة الميدانية التي قام بها (توماس بيترز) أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة، حيث قام بهذه الدراســـة للتعرف علي أســـباب التميز في منظمات الأعمال، وقد خرج بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تستخدمها الشركات المتميزة لكي تبقي علي القمة وهي كما يلي:-

1- الإنحياز إلي العمل.

2- التقرب إلي العمل.

3- الإدارة الذاتية والريادة.

4- الإنتاجية من قبل العاملين.

5- الإندماج في التنفيذ.

6- الإلتصاق بالنشاط الأصلي للشركة.

7- التنظيم البسيط ،والهيئة الإدارية الصغيرة.

8- صفات الحرية والإنضباط.

كما يرى المؤلف أن كل الأعمال بما فيها المؤسسات العامة، والخاصة، والتطوعية يمكنها إستخدام نموذج التميز الأوربى من أجل تحسين أدائها.

وتساعد عملية التقيم الذاتي بإستخدام النموذج على التعرف على مواطن القوة والفرص للتحسين والتى يمكن لكل شخص فى المؤسسة أن يعالجها من أجل تحقيق أهداف واقعية.

## خلاصة الفصل الثاني:

تناول الكاتب فى هذا الفصل أهم التعريفات والمفاهيم الأساسية وأهمية وأهداف التميز المؤسسي والمحاور الرئيسية فى التميز ودوافع الأداء المتميز، وكذلك الأسباب الداعمة للتميز وأنواع التميز المؤسسي، ومداخل إدارة التميز والتحديات التي تواجه المنظمات وإدارة التميز لمواجهتها، التي يتناولها الكاتب في الفصل الثالث وعرض ما تحققه إدارة التميز والتي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسات.

## الفصل الثالث

# التميز الإداري

يستند التميز الإداري إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل والترابط، ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آليتها، ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

## أولاً

# مفهوم التميز الإداري

إن مفهوم التميز ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم (Aristeia) والذي تصعب ترجمته إلى الإنجليزية (Best، Mighter،Braver ) أي أفضل الأحوال، شجاعة، وأكثر هؤلاء، أما عند الإغريق فقد كان أصلا لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق[1].

وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمة المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز، ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة، أولهما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم، وثانيهما أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

(1) تغريد، عيد، 2009، مرجع سابق.

والبعدين متكاملان، لا يتحقق أحدهما دون الآخر، كما أن بعديّ التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع[1].

ومن خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة يعرض الباحث بعض التعريفات لإدارة التميز كما يلي:

ترى (تغريد عيد) أن إدارة التميز هي «القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة».

ويرى (علي أحمد) أنها «الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق التحسينات المستمرة والتميز والاستجابة للقوى الداعمة للتميز».

(1) على السلمي، 2002، مرجع سبق ذكره.

وعرفها (محمد عادل زايد) بأنها «تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة».

كما عرفها (Egan)بأنها هي «تلك الممارســة المتأصــلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية».

ويرى المؤلف من خلال ما سبق من تعريفات لإدارة التميز أن إدارة التميز هي «تطبيق المنظمة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها بما يضمن لها التميز في بيئة العمل.

ثانيًا

## عناصر التميز الإداري ( علي السلمي )

يتكون التميز الإداري من مجموعة من العناصر وهي:

1- غايات وأهداف المنظمة، وهي الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها إدارة التميز.

2- القيادة الإدارية للمنظمة، تعتبر القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات إدارة التميز.

3- الجودة الشـــاملة، حيث تتحقق إدارة التميز حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل في المنظمة وفق الموا صفات وبالمستوى الذي ير ضي الزبون أو المستفيد، سواء كان من زبائن المنظمة الخارجيين أو من العاملين بها.

4- التطوير المســـتمر، وهو يعتبر من مقومات إدارة التميز، إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الو صول الأ سرع إلى الأ سواق وتوفير منافع ومميزات للفئات المستهدفة لا يجاريها المنافسون.

5- العاملين ذوي المعرفة، فالأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمة هي الموارد البشرية المختارة بعناية والموفر لهم تنمية مستمرة وتدريب هادف واستثمار لقدراتهم الفكرية والمعرفية، حيث أن إدارة التميز في الأساس هي إدارة متميزة للموارد البشرية.

6- عوائد ومنافع متوازنة، حيث تسعى إدارة التميز إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب ذوي العلاقة بالمنظمة.

7- بناء وتنمية العلاقات، حيث تعمل إدارة التميز على بناء وتنمية العلاقات والشراكات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة، ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات والشراكات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى أهدافها.

ثالثاً

## أهمية التميز الإداري

يعتبر التميز الإداري الاختيار المهم الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، ومن أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (تغريد):

1- التغيرات ثابتة وسريعة، فلا يمكن لأي منظمة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دون البحث عن طرق جديدة، وذلك لأن البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير والتطوير السريع، وبالتالي فلابد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية والمنافسة من خلال إدارة التميز.

2- المنافسة المستمرة، حيث فرضت العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يكون السوق مفتوح وبدون حدود، وهذا يعني منافسة مفتوحة وبلا حدود أيضا، وبالتالي لا تستطيع المنظمة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال إدارة التميز.

3- المحافظة على مكان ومكانة المنظمة، حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.

4- الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم، فلا بديل عن استخدام الجودة.

5- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فلا تستطيع المنظمة أن تعمل وتبقى بدون مواكبة التقدم الحا صل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحا صل والذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية والاتصالية وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال إدارة التميز.

رابعًا

## متطلبات التميز الإداري

يتضــح من خلال الحديث ســابقاً عن أهمية إدارة التميز أنها تتطلب توافر مجموعة من المقومات هي[1]:

1- بناء اســتراتيجية متكاملة للمنظمة بحيث تعبر عن توجهاتها الرئيســية ونظرتها المســتقبلية، تضــم مجموعة من العناصــر هي (رســالة المنظمة، رؤية المنظمة، الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة).

2- هياكل تنظيمية مرنة ومتناســبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

3- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.

4- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها.

(1) على السلمى، 2002.

5- نظام متطور لإدارة الموارد البشــرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واســتقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها.

6- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

7- تحســين معنويات الموظف، وذلك بمشــاركة الموظف في صــنع القرار المتعلق بالعمل واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات.

خامسًا

## فوائد التطبيق الناجح للتميز الإداري

أوضحت دراسة[1] أن فوائد التطبيق الناجح لمدخل لإدارة التميز تتمثل فيما يلي:

1- زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة وتجنب الأخطاء لعدم إعادة الأعمال مرة أخرى، وذلك يؤدي إلى تخفيض التكلفة ومن ثم زيادة الربحية.

2- تقوية المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق طلب العملاء.

3- تقديم سلعة أو خدمة بالوقت الذي ينا سب العملاء، وذلك يؤدي لكسب ر ضاء وثقة العملاء والتميز على المنافسين والحصول على حصة أكبر في السوق.

4- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب، والتكيف مع المتغيرات البيئية، وذلك بشكل مستمر مما يؤدي للبقاء والاستمرار.

5- كسب رضاء المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء والمحافظة على البيئة والصحة العامة، ومن ثم يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.

(1) حسن، والسيد، 2008.

6- تخفيض معدل دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي الذي يتمثل في روح الفريق والتعاون، وهذا يؤدي إلى ولاء وانتماء للمنظمة وعدم تركها.

7- تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة.

8- التعليم والتدريب المستمرين.

9- توسيع أفق القيادة العليا، وذلك بتوجيه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.

وقد استطاعت المنظمات التي اعتمدت على أسلوب إدارة التميز أن تحقق نتائج باهرة، واكتسبت مركزاً قوياً بين المنظمات الرائدة في العالم، هذا ويمكن إلقاء الضوء على المزايا التي حققتها تلك المنظمات من خلال مجموعة من الظواهر الإيجابية منها، انخفاض شكاوى العملاء، انخفاض التكاليف (زيادة الكفاءة)، زيادة حصة المنظمة في السوق، انخفاض معدلات حوادث وإصابات العاملين، انخفاض العيوب والذي يؤدي إلى زيادة رضاء العملاء، تخفيض الوقت المستغرق في دورة التصنيع، وزيادة العائد على الاستثمار، وتعتبر هذه العوائد أو المزايا المحققة السابقة بمثابة أدلة مؤكدة نتيجة تطبيق أسلوب إدارة التميز.

وفي مجال التعليم العالي تم رصـــد العديد من الفوائد والنتائج المحققة نتيجة تطبيق مدخل إدارة التميز، وقد أوضــحت إحدى الدراســات أن العديد من منظمات التعليم الجامعي في الولايات المتحدة الأمريكية التي طبقت مفاهيم وممارســات إدارة التميز قد حققت ثلاث نتائج رئيسـية هي: زيادة جودة الخدمة التعليمية، تحسـين الأداء والإنتاجية، وتقليل التكاليف.

ويتضـح مما ســبق أهمية التميز الإداري للمنظمات، وهذا ما دفع المؤلف ليكون أحد أهم أساليب الإدارة المتميزة بالمنظمات.

سادسًا

## معوقات تطبيق التميز الإداري

يواجه تطبيق مدخل إدارة التميز في المنظمات –سواء كانت صناعية أم خدمية – مجموعة من المعوقات التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق إدارة التميز للأهداف التي تسعى إليها.

حيث أشار (Brocka, 1992)إلى وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق مدخل إدارة التميز ومن أهمها:

1- إهمال التخطيط طويل الأجل.

2- الشعور بأن تطبيق الأساليب التكنولوجية كفيل وحده بتحقيق التحسين المستمر والجودة الشاملة.

3- السعي نحو تطبيق إدارة التميز بدون البناء على مبادئ أساسية ومقومات متوفرة.

4- إلقاء اللوم دائماً على القوى العاملة وإغفال دور الإدارة العليا والقيادة الإدارية.

5- التركيز على أنشطة الفحص والتفتيش في تحقيق الجودة وإهمال مبدأ أن الجودة مسئولية جميع العاملين.

ويشير (سالم) إلى وجود العديد من المعوقات التي تواجه إدارة التميز، ومن أهمها:

1- التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة التميز.

2- اللبس الذي يكتنف موضوعيّ التدريب وتقييم الأداء الفردي.

3- تعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم، بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان، بالإضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة.

4- ضعف النظام المالي والمعلوماتي في أجهزة المنظمات الحكومية.

5- انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال، والذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري وإتباعه عن تطبيق إدارة التميز.

6- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة التميز.

وأوضحت دراسة (أحمد مرسى، 1996) أنه يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: وهي معوقات الأخذ بمفهوم إدارة التميز، وهي تشمل:

1- عدم توافر الكوادر الفنية التي لا يمكن الاعتماد عليها في تدعم الثقافة اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة التميز.

2- طبيعة عمل المنظمة أو المستفيد من خدماتها، حيث يتطلب الأخذ بمفهوم إدارة التميز دراسة وتلبية توقعات العميل أو المستفيد.

3- الحاجة إلى وقت طويل ونفقات كثيرة قبل تحقيق فوائد من تطبيق هذا المفهوم.

المجموعة الثانية: وهي المعوقات التي تقلل من نجاح الأخذ بمفهوم إدارة التميز، وتشمل:

1- تغير القيادات الإدارية.

2- عدم توافر أنظمة معلومات فعالة.

3- مقاومة التغير وعدم الاستجابة لتطبيق هذا المفهوم.

4- التسرع في تطبيق مدخل إدارة التميز دون الإعداد المسبق والجيد لهذا النظام.

5- انخفاض قدرات بعض العاملين المتعلقة بالتعامل مع مناهج وأدوات التطبيق.

6- ضعف إمكانيات المنظمة في مجال التغذية العكسية والتقييم الفعال.

7- قصور في أنشطة الاندماج والمشاركة.

وفي مجال التعليم، أوضـح (جيوفري، 1999) أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة التميز تتمثل فيما يلي:

1- صـعوبة فهم حاجات العميل وتوقعاته وتصـوراته ومراقبتها في مجال التعليم الجماعي، حيث توجد صعوبة في فهم كيف يؤول هذا المنحني داخل بيئة العمل الجامعية.

2- التحدي الخاص بتصميم استراتيجية تزود بقيادة قادرة على جذب وتهيئة العاملين لقبول ثقافة التحسين المستمر للجودة.

3- عدم وجود الحماس الشـديد لتطبيق إدارة التميز للاعتقاد بأن هذا التطبيق يهدد الحرية الأكاديمية.

4- صـعوبة تطبيق التفاعل النشـط بين المعلم والمتعلم والذي يقع ضـمن نماذج ومبادئ إدارة التميز.

5- صعوبة تحديد كيفية تقييم إدارة التميز بدون أخذ أهداف المنظمة وقيمها السائدة في الاعتبار.

6- القيود على الموارد والمصــادر وتســوية اســتجابة العميل في ظل مقولة أن العميل ليس دائما على صواب.

وأو ضحت درا سة (يو سف، 2005) أن هناك بعض المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة التميز في الجامعات من أهمها:

1- المواقف السلبية لبعض العاملين في الجامعات لتطبيق مدخل إدارة التميز فيها.

2- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة التميز سيمنحهم الا ستقلالية التي يتمتعون بها، وصــعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للســلطة وما تفتضــيه إدارة التميز لتحقيق أهداف الجامعة في مضمون إدارة التميز.

3- ثقافة المنظمة السائدة في الجامعات ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

تلك هي بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق التميز الإداري بالمنظمات، ومن ثم يجب الاحتياط لها لضمان الممارسة السليمة في التطبيق.

سابعًا

## نماذج التميز الإداري

جدير بالذكر أن نماذج التميز الإداري مستمدة من نماذج الجودة الشاملة، وتتمثل هذه النماذج فيما يلي:

### النموذج الأوربي:

Slack، Nigel، chambers ،S. & Johnston، R.،2004.

يعتمد النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ظهر من فعاليات الاتحاد الأوربي لإدارة الجودة والذي أنشئ فى العام 1988 ( The European Foundation For Quality Management)، وفلسفة هذا النموذج قائمة على أن التميز فى الأداء وخدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره يتحقق من خلال القيادة التي تقوم على صياغة السياسات والاستراتيجيات وتوجيهها، الموارد البشرية وتنميتها، استثمار العلاقات والتكامل مع البيئة المحيطة، وإدارة العمليات المختلفة بالمنظمة.

والأسس التي تركز عليها أفكار وأنماط الإدارة فى هـــذا النمـــوذج هي:

1- التركيز على النتائج المســتهدفة Results Orientation لجماعات أصــحاب المصالح المختلفين من عاملين وعملاء وموردين والمجتمع فى مجموعه وأصحاب رأس المال.

2- التركيز على العملاء ،Customer Focus حيث أن العميل هو فى النهاية الحكم الأخير على أداء الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع.

3- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة

Constancy of purpose and leadership

4- الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق Management by processes and facts.

5- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة

People development and involvement

6- التعليم المستمر والابتكار والتجديد

Continuous learning innovation and improvement,

وذلك لتطوير أداء العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها وصولاً لتحقيق الفعالية فى الأداء.

ويقدم النموذج الأوربي منهجية واضــحة تســاعد الإدارة لتحقيق الجودة يطلق عليها RADAR وهــى الـحـروف الأولى مـن الـكـلـمـات – Results – Approach Deployment – Assessment – Review.

وتتم المنهجية في شــكل دورة تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم اتخاذ إســلوب محدد لتحقيقها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات وتخطيط العمليات وحشد الموارد والعلاقات، ثم تفعيل هذه الممكنات (وفق النموذج) ووضــعها موضــع التنفيذ وإطلاق طاقاتها، وتجري عمليات المتابعة وتقويم الأداء والكشــف عن الانحرافات ثم أخذ الإجراءات لتصحيحها وتحسين الأداء (عمليات التعلم والابتكار).

**النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige:**

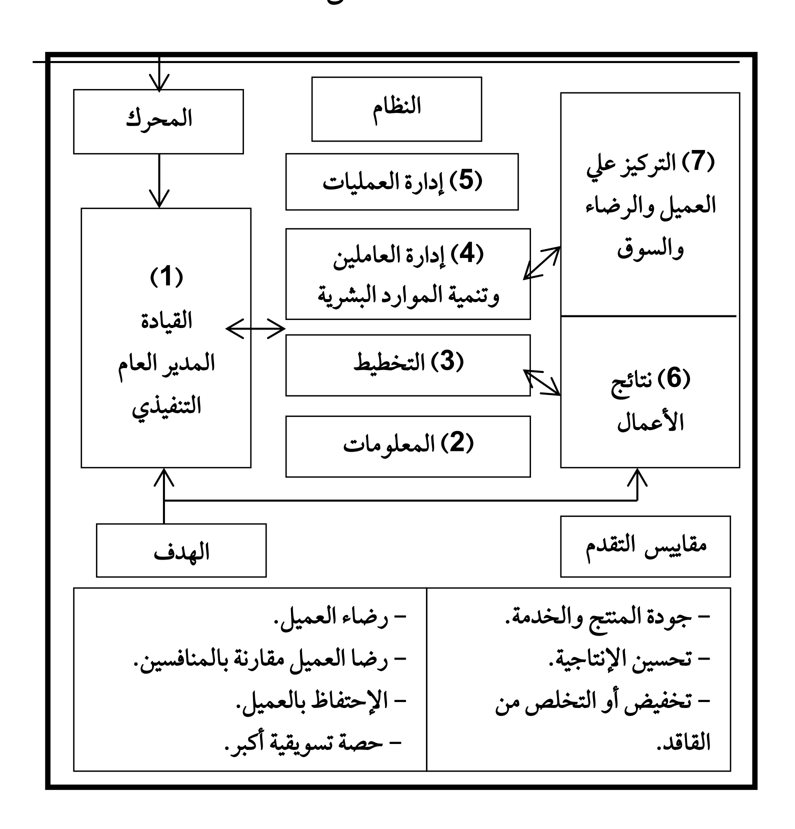
وهو يتشــابه مع نموذج الجودة الأوربي في المنطلق العام والفلســفة، ويمثل أداة مهمة تســتفيد به المنظمة في إجراء عمليات التقويم الذاتي وفق مرجعية من المعايير والأدوات ونظم القياس يحتويها النموذج، وبه ثلاث مجموعات من تلك المعايير، واحدة منها تتعلق بمنظمات الأعمال والثانية بالمنظمات التعليمية، والثالثة بالمنظمات العاملة فى المجال الصحي.

ويوضح الشكل التالي نموذج Baldrige:

شكل رقم (2)

إطار معايير جائزة بالدريدج

( علاقات دائمة التفاعل Dynamic )




المصـــدر: براون، مارك، شـــهادة بالدريج للجودة، ترجمة مركز التعريب، والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان.

2- النموذج الياباني Deming:

تقوم منظمة ديمنج بمنح جائزة بإســمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة فى مجال رقابة الجودة، وتقدم للشــركات اليابانية وغير اليابانية، وتقوم الجائزة على أســاس نموذج يركز فقط على العمليات المؤدية إلى الجودة الشــاملة دون النظر للنتائج النهائية، ومعايير القياس للمنظمات تتحدد بناءً على:

1. السياسات ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.
2. التنظيم والتنمية، من توزيع الســلطة واســتخدام فرق العمل والاختصــاصــات التنظيمية والعلاقات الخارجية.
3. المعلومات واستقبالها وتداولها من مصادرها الداخلية والخارجية وطرق تنظيمها وتحديثها.
4. التحليل للمشــكلات التي تواجه الجودة للتعامل معها وخطط علاجها والتقنية والمعلومات المستخدمة فى ذلك.
5. التخطيط للمســتقبل مع بيان الموقف الحالي للجودة، ثم مدى الالتزام بتنفيذ الخطط.

6. التعليم والتدريب للعاملين والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم.

7. تأكيد الجودة، أي تفاصـيل عملية تأكيد الجودة من تصـميم ثم تفتيش أثناء الأداء والأنشطة والتسهيلات المادية ورضاء العملاء، والأمور المتعلقة بالبيئة.

8. تأثيرات الجودة، سـواء كانت نتائج ملموسـة أو غير ملموسـة وكيف أثرت على أعمال المنظمة.

9. التنميط والمعايرة وكيفية التطبيق وأساليب استحدثها.

10. الرقابة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدم للعملاء.

3- نموذج (منتهي الدقة) ستة سيجما (Six Sigma):

تسمح عملية الستة سيجما بتمكين منظمات الأعمال لتحسن بصورة كبيرة فيما يختص بعملياتها الأسـاسـية وهيكلها، وذلك من خلال تصـميم ومراقبة أنشـطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واسـتهلاك المصـادر، وفى نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه.

وأضافت الستة سيجما لمفاهيم الجودة، لتشمل القيمة الاقتصادية والاستخدام العملي لكل من المنظمة والمسـتهلك، لتصـبح الجودة حالة كائنة في كل عناصـر علاقة العمل ما بين مقدم الخدمة والعميل.

ويكون التعامل مع الجودة على أساس أنها مسألة شخصية للقائد الذي يريد أن يصل إلى الستة سيجما.

وعلى ذلك فالستة سيجما من أصعب الأهداف التي يرغب التنفيذيون في الوصول إليها ولكنها من أكبر المبادرات وأكثرها تحقيقًا للذات وأيضًا أكثر ربحية، وزيادة لقناعات العملاء، ونصيب أكبر لسهم الشركة في السوق.

جدول رقم (1)

طريقة الستة سيجما

| | المرحلة | مرحلة الاستراتيجية الخارقة | الهدف | |
|---|---|---|---|---|
| الاستراتيجية الخارقة | التعريف | إدراك – تحديد | تحديد عناصر الأعمال الرئيسية | مشروعات الأحزمة السوداء |
| | الوصف | القياس – التحليل | فهم مستويات الأداء الحالية | |
| | الدرجة المثالية | التحسين – التحكم | تحقيق التحسن فى الاستراتيجية الخارقة | |
| | المؤسسية | التقنين – التكامل | ترسم طريقة عمل الأنشطة اليومية | |

المصدر: (مايكل هارى وريتشارد شرويدر، ص 164).

وجدير بالذكر أن مؤلف الكتاب ركز على النموذج الأوروبي للتميز حيث أنه من أهم نماذج التميز الإداري الشائع استخدامه في العالم المعاصر، واهتمت الدراسة بهذا النموذج لأنه يتضمن متغيرات تمثلت في (تميز القيادة – تميز السياسات / الاستراتيجيات – إدارة الموارد البشرية – إدارة العمليات – الاتصالات – الأداء المالي – نتائج رضا العملاء –

نتائج رضا العاملين – نتائج التأثير على المجتمع – نتائج فعالية المنظمة والدرجة الكلية للتميز الإداري) ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز الإداري في حالة التزامها بأفكار وأنماط هذا النموذج.

## ثامنًا

## إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز الإداري

يتحقق التميز الإداري بعوامل كثيرة من أهمها إدارة الموارد البشـرية، حيث أنها لها دور كبير في رفع كفاءة وتطوير العنصـر البشـري، وتنامى هذا الدور في عصـر العولمة حيث أن الموارد البشــرية هي من أهم وأخطر العوامل التي تؤدي إلى تحقيق قدرة تنافســية وميزة تنافسية للمنظمات في عصر العولمة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور له بالغ الأثر في استثارة دافعية العنصر البشري من خلال ما تقوم به من وظائف(على السلمي).

ويرى المؤلف أن دور إدارة الموارد البشــرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات في ظل التحديات المعا صرة قد ألقت بمردوداتها بكافة أ شكالها بما يوجب إحداث تحـ سين لمجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب توافرها في برامج إعداد وتحـ سين التميز الإداري في المنظمات في ظل التقدم العلمي الهائل المواكب لتلك المتغيرت عن طريق اســتبدال الصــورة التقليدية لإدارة الموارد البشــرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصــيلي بصــورة قائمة على التفكير الاســتراتيجي المتفاعل مع المســتجدات والتحديات التي تواجهها المنظمات الإقليمية والدولية، ومن ثم فإنه لا يوجد منظمات بدون تحديات.

## تاسعًا
## الاختلاف بين منهج التميز الإداري ومنهج إدارة الجودة الشاملة

يمكن إرجاع ضعف نجاح إدارة الجودة الشاملة ليس فقط للمفهوم ولكن للطريقة التي قدمت من خلالها داخل المنظمات، وإلى الأسـلوب التي اسـتخدمه المديرين، والى الكم الكبير من الأخطاء، مثل الاتصـال والتدريب والبنية التحتية وفرق العمل والمشـروعات وحل المشكلات والقياس.

وعليه فإن إحداث التغيير من إدارة الجودة الشـاملة إلى التميز، حدث من خلال الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة والهيئات الاستشارية لإدارة المعرفية، وعلى هذا الأساس استخدم مصـطلح التميز على إنه يتضـمن بعض المطالب التي ينبغي على أفراد الإدارة العليا تلبيتها، وهي الانحياز للأداء والسلوك والتركيز بالكامل على العميل، الابتكار والالتزام والإنتاجية المرتكزة على الأفراد والمساهمة والمشاركة(1).

---

(1)Wang، C and P.2000.

ويرى مؤلف الكتاب أن التميز وإدارة الجودة الشـــاملة هما تعبيران مترادفان، حيث يتفوق التميز على الجودة الشاملة لدرجة غير مسبوقة، وينفرد بإشباع جميع رغبات العملاء والعاملين في المنظمة، وبالتالي فالتميز درجة أعلى من الجودة، حيث أن التميز هو الامتداد والتطور للجودة الشاملة.

ويبين الجدول التالي ملامح وسمات منهجي لإدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز.

جدول رقم (2)

ملامح وسمات منهجي إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

| أوجه الإختلاف | منهج إدارة الجودة الشاملة | منهج وإدارة التميز |
| --- | --- | --- |
| الفلسفة | تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيد من الأفراد وتقنيات الجودة تركز على هيكل فرعي للثقافة والقيمة وتحسين المستمر في جودة المنتج. | تشـــكل فلســـفة إدارة التميز في تحفيز ومســـاعدة المنظمات للمشـــاركة في تحســـين الأنشـــطة التي تقود الى التميز في إشـــباع رغبات الأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء. |
| المبادئ | التوجه بالعميل والقيادة والأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام الإدارة والتحسين المستمر وصنع القرار. | التوجه بالعميل والقيادة ووحدة الهدف والإدارة بالعمليات وتطوير الأفراد والتعلم المســـتمر والابتكار والتحسين. |

| | | |
|---|---|---|
| الأداء | التحسين المستمر للمنظمات وإشباع رغبات العملاء وتطور العاملين. | بالإضافة الى التحسين المستمر وإشباع رغبات العميل يقوم على النتائج (نتائج العميل ونتائج الأفراد ونتائج المجتمع ونتائج الأداء). |
| المشكلة | تعتبر شكلا مفهوميا وفلسفيا ومنظور قوي لا يمكن نشره بسهولة داخل الشركات. | يحتاج التميز الى الاهتمام بشكل أكبر لأساسيات التوجه بالجودة ومن ثم الارتقاء بمستوى المنظمات. |

المصدر: pp22-27.، C and P. op.cit،Wang

ويرى الكاتب من الجدول السابق أن منهج التميز الإداري يعتبر منهجاً بديلاً وهو الامتداد لمنهج إدارة الجودة الشاملة، وأن كافة العلاقات والارتباطات التي تنطبق على منهج الجودة الشاملة تنطبق أيضا على منهج التميز الإداري.

## عاشرًا
## أبعاد التميز الإداري

**1-** القيادة:وهو يعكس أسلوب قادة المظمات في تنمية وتسيير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد.

**2-** السياسات والاستراتيجيات: وهي تعكس أسلوب المنظمات في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة.

**3-** إدارة العمليات:تعدُّ إدارة العمليات إحدى أهم الوظائف الإدارية في المنشآت الحديثة، ويعتبرها البعض العمود الفقري للعملية الإدارية، كونها تمثل الجوهر الحقيقي لنشاط المنظمة من جانب، وتعمل على بناء التكامل بين وظائف المنظمة من جانب آخر.

وتتعدد التعريفات الواردة لمبدأ إدارة العمليات، الذي تعتبره العديد من المراجع من أهم مبادئ إدارة الجودة، إلا إنها تعطي نفس المعنى، فقد عُرفت إدارة العمليات بأنها العملية التي بواسطتها تتدفق المصادر خلال نظام محدد، وتُدمَج وتُحَوَّل وبأسلوب مسيطر عليه، لتحقيق قيمة مضافة ووفقاً للسياسات الإدارية.

كما عرفت إدارة العمليات بأنها التصميم، والعملية، والتحسين لأنظمة الإنتاج المسؤولة عن خلق السلع والخدمات الرئيسية، التي قررت إدارة المنظمة إنتاجها. وتتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع احتياجات العملاء، وعلى هذا فإن إدارة العمليات تهتم بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات. وتعرف أيضاً بأنها الوظيفة الإدارية المسؤولة عن كل الأنشطة المتعلقة -مباشرة- بإنتاج المنتجات، وهي مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها، ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها[1].

ويعتمد تحقيق النتائج بكفاءة داخل المؤسسة، على إدارة جميع الأنشطة داخل المؤسسة، من خلال نموذج العملية (Process Model)، وتنطلق فلسفة هذا النموذج من كل عمل يحدث داخل المؤسسة، يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات، يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من المدخلات،

(1) عبيدات، 2013.

يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ولكل عملية عميل واحد أو أكثر، يستفيد من مخرجاتها، ولها مورد واحد يقدم مدخلاتها، ويحكم هذه العملية محوران أساسيان:

المحور الأول: يتضمن آليات الأداء ووسائله التنفيذية، كالمهمات والأدوات والخبرات والمعلومات والمؤهلات.

المحور الثاني: يتضمن مقاييس التحكم ومعاييره في ناتج العملية[1].

**4-** الإتصالات: الاتصالات الإدارية هي عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المنظمات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين وللعالم الخارجي، وإختلاف طرق الاتصالات الإدارية يبين المهارة التي يجب توافرها في القائمين على مركز الاتصالات الإدارية في اختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب مع المعلومة المناسبة، فالاتصال يعتمد على مبادئ للاتصال الفعّال لكي يحقق أهداف المنظمة، لذا يجب معرفة هذه المبادئ و جعلها واقع يشعر به العاملين.

(1) محمد بن عبدالعزيز الراشد، 2011.

وأيضـــاً يجب أن يوحي الاتصـــال في المنظمة للعاملين أنهم كيان واحد من خلال الاتصـالات الاجتماعية لكي يسـتشـعر الأفراد العاملين أن المنظمة جزء منهم و هم جزء منها، و بالتالي بذل أقصـى طاقاتهم، و هذا هو الاتجاه التقيمي الحديث في المنظمات الناجحة، لذا لا يمكن التقليل من شأن الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص عندما نعلم أن 80٪ من أوقات المديرين هي اتصالات بطريقة أو بأخرى.

**5-** الأداء المالي:إن الأداء المالي أحد الأسـاليب المهمة في تحديد وضـع المؤسـسـة ماليا، فهو يكشف عن الكثير من العقبات التي تعتبر سببا في بعض المشاكل المطروحة في المؤسسة، ويعتبر كذلك تقييم الأداء المالي جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة.

**6-** رضـاء العملاء:يعتبر الغرض الأسـاسـي لكل شـركة من تقديم جودة عالية هو الحصـول على رضـاء العملاء، لأن تحقيق الأرباح لا يتم إلا من خلال إشـباع إحتياجات ورغبات العملاء بطريقة أكثر فعالية من المنافسـين، ويعرف رضـاء العملاء بأنه: «الحالة التي يتم فيها مقابلة إحتياجات ورغبات وتوقعات العميل، أو التفوق عليها، مما يؤدي إلى إعادة شـراء العميل لنفس المنتج والولاء المسـتمر للشـركة»، كما أنه «إسـتجابة العميل لتقييم الفرق المدرك بين توقعاته أو أي معيار آخر للأداء الفعلي للمنتج،

كما هو مدرك بعد الإستهلاك»، ويعرف أيضاً بأنه: «الحالة النفسية التي تنتج سلوكاً عندما تحاط العواطف بالتوقع غير المحقق، وتتصل بالشعور الأولي للفرد الناتج عن الخبرة السابقة»، وبالرغم من إختلاف التعاريف السابقة إلا أن هناك عناصر أساسية ينطوي عليها الر ضاء ألا وهي الإ ستجابة لتوقعات العملاء ومقابلة إحتياجاتهم بإجابية وإهتمام، ويقوم مفهوم رضاء العميل على محددين أساسيين هما:

أ- إدراك العملاء:

وهي العملية التي يقوم الأفراد عن طريقها بإختيار وتنظيم وتفسير المعلو مات المتوافرة في البيئة المحيطة من أجل التو صل إلى معان ومفاهيم وتكوين صورة معينة عنها، وتتأثر العوامل المؤثرة على إدراك العميل لجودة الخدمة بعدة عوامل هي: سعر الخدمة، الجوانب الملموسة للخدمة، لقاء العملاء بموظفي الخدمة، والصورة الذهنية للشركة.

ب- توقعات العملاء:

تلعب توقعات العملاء دوراً حيوياً في الحكم على جودة الخدمة التي تقدمها الشركات المختلفة، حيث يقوم العملاء بتقييم مستوى الجودة من خلال مقارنة ما يحتاجو نه أو يتوقعونه بإدراكاتهم لمستويات ما يحصلون عليه بالفعل،

ولتحقيق سمعة متميزة في مجال الخدمة، فيجب على الشركات أن تقدم بإستمرار مستويات من الخدمة تتوافق مع أو تتجاوز توقعات العملاء، حيث تكمن أعظم فرصة لإرضاء العملاء والحفاظ عليهم في إيجاد الوسائل لتحقيق توقعاتهم للخدمة أو تجاوز تلك التوقعات، بحيث تكون الخدمة تجربة ممتعة للعميل تجعله يكرر التعامل المستقبلي مع الشركة(1).

ويقصد بالتوقعات نحو الخدمة المعتقدات الناتجة عن إحتياجات أو طموحات أو تجارب سابقة تتعلق بالخدمة والتي يستخدمها الفرد كمعيار أو قياس يتم على أساسه الحكم على أداء الخدمة، ويلعب رضاء العميل دوراً كبيراً في تقييم الخدمة، ويكون التقييم بناء على مقارنة ما يدركه من خدمة مقابل ما يتوقعه(2).

**7-** رضاء العاملين:

إن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين. وعلى ذلك فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيل أو مصدر للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة(3).

(1) جمال الدين محمد مرسي، د/ مصطفى محمود أبو بكر.

(2) عفاف عبد المنعم التطاوي، مرجع سبق ذكره.

(3) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص82.

كما أن الرضا تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله(1).

**8-** التأثير على المجتمع:

إن التأثير الناشئ عن المجتمع سلاح ذو حدين فكما يمكن أن يكون التأثير إيجابياً مثمراً فإنه من الممكن جداً أن يكون التأثير سلبياً مدمراً ففي حالة نشأة الفرد في مجتمع سوي فإنه يشب على أسس ومبادئ سليمة نابعة من اقتناعه بما نشأ وتربى عليه وبالتالي يكون فرداً صالحاً ونافعاً لمجتمعه ولوطنه أما لو نشأ في بيئة خارجة على القانون أو ساخطة على المجتمع فإنه في هذه الحالة يكبر وقد تربى على الغدر وعدم الشعور بالأمان ومن هنا تنشأ الشخصية السيكوباتية الكارهة للمجتمع ولكن تأثير البيئة لا يؤدي بالضرورة إلى هذه النتيجة فقد يكون الأهل غير صالحين وينشأ ابنهما صالحاً أو العكس كما أن ظروف المجتمع قد تتغير من حول الفرد مما يؤدي إلى اختلاف جذري في شخصيته وسلوكه بالتبعية(2).

(1) علي محمد عبد الوهاب ، عايدة سيد خطاب.

(2) محمد عبد الجواد أحمد حجازي، بدون سنة نشر.

**9-** فعالية المنظمة:

يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها ، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها :« قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات»[1].

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي: الأهداف المحققة ÷ الأهداف المحددة، فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة[2].

كما يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها «قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم»[3].

(1) صالح بن نوار، 2006.
(2) نجاة قريشي، 2006.
(3) محمد قاسم القريوتي ، 2000.

## خلاصة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية وأهمية وأهداف التميز الإداري، ومتطلبات إدارة التميز الإداري، وفوائد التطبيق الناجح، كما تم عرض أهم معوقات التميز الإداري، وبعض النماذج مثل النموذج الأوروبي الذي يعتمد على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث ظهر من فاعليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، وركز على العملاء والقيادة الفعالة والأهداف الواضحة والإدارة بمنطق العمليات المتكاملة وتنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة، والنموذج الأمريكي الذي يتشابه مع نموذج الجودة الأوروبي في المنطلق العام والفلسفة وهو يمثل أداة مهمة تستفيد به المنظمة في إجراء عمليات التقييم الذاتي وفق مرجعية من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، أما النموذج الياباني يقوم على أساس منح جوائز باسم الأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة وتقدم للشركات اليابانية وغير اليابانية، حيث يركز هذا النموذج على العمليات المؤدية الى الجودة الشاملة دون النظر للنتائج النهائية، وتناول مؤلف الكتاب أوجه الفروق بين منهج التميز الإداري ومنهج إدارة الجودة الشاملة.

ومن نتائج دراسة، شريف محمد يوسف،«دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري بالمنظمات»، دراسة ميدانية، درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2016.

التي حصل عليها الكاتب في التميز الإداري توصل إلي:

1- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصـــائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – التعويضات – الصحة والســلامة المهنية) على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (القيادة –الســياســات/ الإستراتيجيات – إدارة العمليات – الإتصالات).

2- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصـــائياً للدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – التعويضات – الصحة والســلامة المهنية) على كل بعد من أبعاد المتغير التابع منفرداً (الأداء المالي – رضـــاء العملاء – رضاء العاملين – التأثير على المجتمع – فعالية المنظمة).

3- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصـــائياً لكل بعد منفرداً من أبعاد إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء – التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

4- وجود تأثير موجب جوهري دال إحصـــائياً للتفاعل المشـــترك بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (إدارة الموارد البشرية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) (الإستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – تقييم الأداء– التعويضات – الصحة والسلامة المهنية) على الدرجة الكلية للتميز الإداري.

ومن خلال ذلك توصل إلي المقترحات التالية:

حيث يؤكد الكتاب على التأثير الإيجابي لدور إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز الإداري بالمنظمات بما يحقق أهداف المنظمة وفقاً لإستراتيجياتها وكذلك العاملين بالمنظمة، لذلك لابد من تحقيق التميز الإداري بالمنظمات العاملة بالشركات عامة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، بما يتماشى مع تطورات العصر.

وفي ضوء ما سبق يقترح الكاتب القائمين على أي إدارة لتحقيق التميز الإداري، وذلك عن طريق الاهتمام بتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية تطبيقاً عملياً، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك .

ويجب تطوير مناهج وطرق التدريب بهدف تنمية عوامل الإبتكار والإبداع مع التنسيق بين السياسات التدريبية التكنولوجية لتحديد الإحتياجات التدريبية على المستوى الفردي وعلى المستوى المنظمي.

ويجب عمل نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة والتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء والإستعانة بنتائج التقييم لاتخاذ قرارات فيما يتعلق بالمكافآت والتعويض والحوافز.

الاهتمام باختيار القيادات وتحقيق الشفافية وتقدير الرؤساء للأداء المتميز في العمل، والذي يؤدى إلى رفع كفاءة العمل، وتطوير المهارات والخبرات لدى العاملين وضرورة تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، كالجودة الشاملة والإبداع والابتكار في المنظمات لضمان تحقيق الأداء الإداري المتميز،

وضرورة تحليل نقاط الضعف والقوة فى الأداء، والتعرف على الفرص والمخاطر المتوقعة، وتحديد الفجوات بين الواقع والمستقبل.

# المراجع References

1. علي السلمي، «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية»، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

2. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في القوى العاملة، الصادر عن وكالة الكويت ، 2004،.

3. Lakhdar Sekiou et al.، Gestion des ressources humaines،2ème édition، De Boeck، Bruxelles، 2004.

4. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

5. عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين التحديات التجارب التطلعات، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003).

6. النمر، سعود محمد وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994.

7. حسنين السيد طه، إدارة الموارد البشرية: المدخل لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (طنطا: الخولي للطباعة، 2014).

8. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

9. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى الإدارة العليا في مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – كلية التجارة، جامعة الإسكندرية – العدد الأول – المجلد الثالث والثلاثون، 1996.

10. رمضان محمود عبد السلام، وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة – جامعة طنطا، 2011.

11. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد ، عمان ، الطبعة الثانية، 2006.

12. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: النسر الذهبي للطباعة، 2000/ 2001).

13. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009).

14. سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، 2006.

15. حسن عبده محمد، معوقات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الكويتية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008.

16. مازن فارس رشـيد، إدارة الموارد البشـرية ، الأسـس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيدكان، السنة غير مذكورة.

17. شـريف محمد يوسـف، دور التمكين الوظيفي في تحسـين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، 2011.

18. مايكل ارمسـترونج، الإدارة الاسـتراتيجية للموارد البشـرية، ترجمة: ايناس الوكيل، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

19. P.F. Drucker، Management for the Future، (Oxford: Butter walk Hieimem، 1992).

20. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة فى إدارة البشر، مرجع سبق ذكره.

21. راوية حسـن، «إدارة الموارد البشـرية»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

22. Schuler، Rondall H.S، Personnel & Human Resource Management ST.، (N.Y: Barron's West Publishing، 1983).

23. خالد عبد الرحيم مطر الهيتى، إدارة الموارد البشـرية، مدخل اسـتراتيجى، (عمان: دار وائل للنشر،2003).

24. مصـــطفى محمود أبو بكر، الموارد البشــر ية، مد خل تحقيق الميزة التنافسية،(الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008).

25. عا يدة ســيد خ طاب، إدارة الموارد البشــر ية، (الـ قاهرة: مكتـ بة عين شمس،2008).

26. علي محمد عبد الو هاب وآخرون، إدارة الموارد البشــرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2004).

27. علي الســـلمي، إدارة الموارد البشــرية الاســـتراتيجية (القاهرة:دار غريب للنشر،2001).

28. محـمد ســـامي محمود إبراهيم، الإدارة الاســـتراتيجية وآثار ها على أداء المنظمات العامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008.

29. Byars، Lloyd L. & Rue، Leslie W. Human Resource Management، 8th ed. Boston: McGraw Hill Irwin، 2006.

30. Casio. Wayne F.، Managing Human Resources: Productivity، Quality of Work Life، Profits، 9th ed.، New York، McGraw-Hill Irwin، 2013.

31. عقيلي، عمر و صفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن- عمان، 2005.

32. تغريد عيد، دور إدارة التميز في تطوير أداء منظمات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطينن 2009.

33. غازى، على على، «الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي»، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم (3)، 2014.

34. جودة، محفوظ أحمد، «إدارة الجودة الشاملة فى الأجهزة الشرطية العامة»، الطبعة الثانية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2008.

35. السالم، مؤيد سعيد، «خواطر فى الإدارة المعاصرة »، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.

36. علي السـلمي (2002)، إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصـر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

37. Egan، Steve، Embracing Excellence In Education Sheffield Hallam University، 2003.

38. حسن صادق حسن عبد الله ، السيد علي حسن الأمير، نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة الكويت، المجلة العلمية – التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، المجلد الثاني للعدد الأول، 2008.

39. محمد محمد إبراهيم، «إدارية الجودة الشـاملة من المنظور الإداري: مدخل إداري متكامل، مرجع سبق ذكره.

40. Abraham، R.H...Sources of Influence on Faculty Members، Receptivity to Continuous Quality Improvement Initiatives, Ph.D., the Pennsylvania State University, Disseration Abstracts International، Vol., 58-12A, No. AA/9817425, 1996.

41. Brocka B., and Brocka, M.S., Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters, New York, Research D. Irwin, Inc., 1992.

42. سالم سعيد القحطاني، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، السنة الثانية والثلاثون، العدد 78، 1993.

43. أحمد مرسي أحمد الخواص، مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببني سويف، جامعة القاهرة، العدد الثالث، 1996.

44. جيوفري دوهرتي، تطوير نظم الجودة في التعليم، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1999.

45. يوســف أحمد أبو فارة، تطبيقات إدارة الجودة الشــاملة في منظمات التعليم العالي، المؤتمر التربوي الخامس، جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين، كلية التربية، جامعة البحرين، 11- 13 ابريل 2005.

46. Slack، Nigel، chambers ،S. & Johnston، R.، Operation Management Prentice Hall، Essex، 2004 UK.

47. Ghobadian، A. & Woo،H.، Characteristics، Benefits & Shortcomings Of Four Major Quality Awards، International Journal Of Quality & Reliability Management، Vol.13،No.2، 1996.

48. THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE.(05/02/2013). AT www.deming.org.

49. مايكل هاري وريتشارد ترويدر، ستة سيجما، ترجمة علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر 2005.

50. Wang، C and P. Ahmed Engergising the organization: A new agenda for business excellence، 2000.

51. عبيدات، سليمان، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات، دار المسيرة للطبع وانشر والتوزيع، عمان ط٤، ٢٠١٣.

52. محمد بن عبدالعزيز الرا شد، إدارة الجودة الشاملة، درا سة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، يونيو ٢٠١١.

53. حمزة نعرورة وآخرون، دراسة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن ليطورال)، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية، المركز الجامعي بالوادي،2006-2007.

54. عفاف عبد المنعم التطاوي، دور الإستراتيجيات التسويقية في تضييق الفجوة بين توقعات العملاء وتقييمهم لجودة الخدمة وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء: دراسة ميدانية بالتطبيق على محطات الخدمة وشركات البترول، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس: كلية التجارة، 2004.

55. محمد سعد السمراني، دراسة للعوامل المؤثرة على القدرة التنافسية للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس: كلية التجارة، 2006.

56. علي محمد عبد الوهاب، عايدة سـيد خطاب: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983.

57. محمد عبد الجواد أحمد حجازي، تأثير المجتمع على سـلوك الأفراد، مقال عبر الموقع التالي:

58. http://kenanaonline.com/users/gawad/posts

59. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، 2006.

60. نجاة قريشـي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، رسـالة ماجسـتير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006.

61. محمد قاسـم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان، دار وائل للنشـر و التوزيع، 2000.

# السيرة الذاتية للمؤلف


دكتور/ شريف محمد يوسف



- دكتوراه الفلسفة في إدارة الموارد البشرية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2016.
- ماجستير إدارة الأعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، 2011.
- عضو هيئة تدريس (منتدب) / قسم إدارة الأعمال – جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.

البريد الإلكتروني:

sherif_moh2000@yahoo.com

# محتويات الكتاب